

REVUE DE RECRUTEMENT ET DE SELECTION



ETAPES DE RECRUTEMENT ET DE SELECTION

RECRUTEMENT VIA LES RESEAUX SOCIAUX



Jean-Luc Bérard, DRH de Safran : « En 2014, notre groupe envisage 6 000 recrutements »



Ce guide vous est réalisé par :

1. *Aman Zineb*
2. *Baïd Sokayna*
3. *Essalek Amīna*
4. *Habbadī Sahar*
5. *Lahlalī Najlae*
- 6.

Sous l'encadrement de :

7. *Mme Bouhaddou Imane*



Le recrutement se définit comme « la meilleure adéquation possible » entre un poste et une personne.

Recruter permet de positionner « la bonne personne à la bonne place au bon moment ».

L'acte de recruter consiste à chercher, à trouver le candidat qui s'approche au plus près du profil recherché, et donc du poste à pourvoir. Un recrutement est jugé réussi après une certaine période d'activité sur le poste.

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il permet à l'entreprise de bénéficier des compétences dont elle a besoin.

La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse ne se limitant pas aux seules procédures de sélection.

C'est un ensemble de processus méthodiques qui s'articule autour de grandes phases en utilisant des outils et fiches différents :

• Je définis mon besoin	5
• Je fixe une fourchette de rémunération	6
• J'essaie d'obtenir des aides à l'embauche	7
• Je choisis le contrat de travail adapté	8
• Je rédige l'offre d'emploi	9
• Je diffuse mon offre sur les bons supports	10
• Je sélectionne les candidatures	11
• Je mène les entretiens d'embauche	12
• Je choisis le meilleur candidat	13
• J'effectue les formalités d'embauche	14
• Témoignage du DRH de SAFRAN	15
• Le recrutement via les réseaux sociaux	16
• Fiches outils	17

Je définis mon besoin

Les questions à se poser :

- Quel est l'intitulé du poste ?
- Ai-je établi une fiche de poste ?
- Quel est le profil de la personne recherchée ?
- Sur quels critères vais-je évaluer la personne pour garantir l'égalité de traitement et favoriser la diversité ?
- Certains services ne peuvent-ils pas être réorganisés pour fonctionner plus efficacement ?
- Y-a-il dans l'entreprise des personnes qui possèdent les compétences nécessaires pour renforcer telle ou telle équipe ?

Quels sont les pièges à éviter ?

- Eviter de laisser les critères d'évaluation discriminatoires prendre le dessus situation personnelle, mode de vie, etc.
- Être vigilant(e) aux représentations du poste par catégorisation : exemple de représentations sexuées, sociales « j'imagine que la personne idéale pour ce poste d'assistante est une femme » Eviter de surqualifier le poste au moment de la définition des activités et du profil de poste

Tout recrutement a pour but de répondre à un besoin (ou à la prévision d'un besoin prochain) de compétences supplémentaires (qualitatif) et/ou d'effectif.

La naissance du besoin

On recense deux causes principales à la naissance d'un besoin en recrutement :

- La vacance d'un poste (départ en retraite, démission ou licenciement du salarié, remplacement du salarié sur un autre poste...) ;
- La création d'un poste (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence...).

Le type de besoin en recrutement

Un besoin en recrutement peut-être :

- Ponctuel : il pourra alors être satisfait par le recours à un contrat à durée déterminée ou à l'intérim. Attention toutefois à respecter les contraintes légales inhérentes au recours à ce type de contrats précaires.
- Structurel : on préférera alors le recours au CDI

La fiche de poste

Une fois que l'entreprise a analysé le besoin en recrutement, elle doit s'intéresser à la définition du poste.

Cette étape est essentielle dans le processus de recrutement. Le succès ou l'échec du recrutement va en partie dépendre de la qualité de la fiche du poste.

La description du poste doit correspondre à la réalité (c'est à dire à ce qui est fait sur ce poste et non à ce qui devrait être). Pour cela, le recruteur va faire appel aux opérationnels.

Le profil du poste

Le profil de poste est un outil qui permet de clarifier les responsabilités ainsi que les résultats attendus pour chacun des postes de l'entreprise. Il permet également de déterminer le niveau de scolarité souhaité et les compétences nécessaires pour occuper ces différentes fonctions. Il est important d'établir une cohérence et un équilibre entre les responsabilités et les exigences demandées (fiche de poste).

Je fixe ma fourchette de salaire

Les questions à se poser :

- Quelle est la capacité de payer de l'entreprise?
- Y a-t-il des risques élevés que les potentiels candidats soient attirés par l'offre d'un concurrent?
- L'entreprise doit-elle recruter des gens possédant une grande expertise?

Bon à savoir

•Rémunération directe : (Éléments financiers directs : Salaire de base équitable et compétitif (rémunération horaire, hebdomadaire, annuelle, etc.); Bonis ou primes sur les objectifs de rendement individuel ou en équipe; Bonis ou primes sur les objectifs de ventes globaux de l'organisation; Commission sur les ventes; Participation aux profits; Octroi d'options ou d'actions de l'entreprise.)

•Rémunération indirecte : (Éléments financiers indirects : Assurances collectives; REER collectif; Prime aux initiatives; Allocation de dépenses d'affaires.)

(Éléments d'appui au développement des compétences : Budget de formation par employé; Cotisation à une association professionnelle; Abonnement à des revues spécialisées; Achat de documentation spécialisée; Temps disponible pour essayer de nouveaux logiciels...)

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour attirer de nouveaux candidats dans ses effectifs.

Objectifs de la politique de rémunération lors du recrutement

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation;
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe);

Les marges de manœuvres

Les conventions collectives classifient les emplois et définissent pour chacun d'eux le salaire minimal. Mais l'employeur fixe ensuite librement le montant du salaire en accord avec la personne qu'il embauche. Il peut donc, dans le cadre d'un projet de recrutement, se donner une fourchette de rémunération basse et haute.

La « basse » sera destinée au **junior** dont il faudra parfaire la formation et qui, de fait, ne sera pas immédiatement opérationnel. La rémunération « haute » sera réservée au **professionnel** dont le profil est en parfaite adéquation avec le poste. Bien sûr, dans le cadre d'un recrutement, la loi de l'offre et de la demande fonctionne à plein : des compétences rares sur un marché tendu se monnaient. Un candidat souvent identifié par un « **chasseur de tête** » augmentera ses prétentions. Toutefois, il faut procéder à une évaluation de l'emploi de façon objective selon les critères.

Les critères les plus souvent utilisés sont :

- Les qualifications et l'expérience;
- Les responsabilités;
- Les efforts intellectuels et physiques;
- Les conditions de travail.

Jouer sur les différents leviers de la rémunération

Pour rendre sa société attractive, l'employeur peut proposer un salaire de base plus élevé que celui de la convention collective mais il peut aussi jouer sur d'autres leviers : les primes, les bonus, les couvertures prévoyance et santé, répartition avantageuse entre le fixe et le variable (pour les commerciaux notamment), voiture de fonction, etc. Autant d'éléments de rémunération attractifs.

J'essaie d'obtenir des aides à l'embauche

Les questions à se poser :

- Quels sont les dispositifs qui peuvent m'aider à embaucher?
- Quels sont les types d'aides qui existent?
- Qui sont mes interlocuteurs?

Bien à savoir :

Moins la mesure est ciblée, plus elle laisse pénétrer la logique sélective du marché. Symétriquement, plus la mesure est ciblée sur les plus démunis, plus risque de se produire le double effet de stigmatisation et de confinement

L'Etat, les collectivités locales, etc... peuvent accorder des aides, soit financières, soit sous forme d'exonération du paiement de tout ou partie des charges sociales, aides destinées à favoriser l'embauche et la création et/ou le maintien de l'emploi.

Contacter une entreprise de recrutement spécialisée

Elle diffusera votre offre d'emploi, se chargera de sélectionner les candidatures les plus intéressantes, rencontrera ces personnes et vous fera un compte-rendu en vous présentant les (s) candidats(s) correspondant le mieux au profil recherché. Ce service vous permet de gagner un temps précieux mais vous sera bien entendu facturé.

Diffuser votre annonce sur des sites de recrutement

une simple recherche sur votre moteur de recherche vous donnera une liste impressionnante de sites sur lesquels vous pouvez poster votre annonce. Je vous conseille de ne pas la diffuser sur plus de deux ou trois sites afin de gérer plus facilement les retours.

Poster votre annonce sur le site internet de votre entreprise

Lors de la création de votre site internet, pensez à inclure une rubrique « Recrutement ». Dès lors, dès que vous aurez besoin d'une personne supplémentaire, postez-y le détail de votre annonce. Cela pourra également vous permettre de recevoir des candidatures spontanées en plus grand nombre.

Utiliser les réseaux sociaux

Faites part de votre souhait de recrutement sur divers réseaux sociaux. L'information sera rapidement relayée !

Penser aux anciennes candidatures

Vous avez déjà reçu des candidatures auparavant (spontanées ou non) ? Prenez l'habitude de conserver les plus intéressantes et consultez-les à nouveau lorsque vous êtes en période de recrutement.

Attention toutefois, ces candidatures n'étant pas toujours récentes, il est possible que la personne ait trouvé un autre emploi.

Je choisis le contrat de travail adapté

Les questions à se poser :

- Quel mode de collaboration choisir?
- Vaut-il mieux recruter en CDD ou en CDI?

Conseils

Signer un contrat de travail est un acte impliquant. Les conséquences sont importantes pour l'employeur et le salarié : responsabilités, obligations légales et financières, et respect des règles fixées par le Code du Travail et les conventions et accords collectifs.

Le CDI (contrat à durée indéterminée) est « la forme normale et générale de la relation de travail », indique le Code du Travail. Mais il existe d'autres contrats – CTT (Contrat de Travail Temporaire), CDD, contrat d'apprentissage... - que vous devez savoir utiliser à bon escient et dans le respect de la législation.

Contrat à durée déterminée (CDD)

Le CDD donne obligatoirement lieu à la rédaction d'un contrat dans lequel sont mentionnés les points suivants :

- Le motif pour lequel il a été conclu ;
- La qualification du salarié remplacé ;
- La date de fin de contrat ou la durée du contrat ;
- La durée de la période d'essai ;
- Le nom de la convention collective applicable ;
- Le montant de la rémunération ;
- Le nom et l'adresse de la caisse de retraite complémentaire ;
- Le nom et l'adresse de la caisse de prévoyance, le cas échéant.

Contrat à durée déterminée à objet défini

Il est possible de conclure avec un ingénieur ou un cadre un contrat à durée déterminée dont l'échéance est la réalisation d'un objectif défini.

Le recours à un tel contrat est subordonné à la conclusion d'un accord de branche ou d'entreprise.

Contrat à durée indéterminée (CDI)

La rédaction d'un contrat n'est pas obligatoire, sauf si la convention collective qui s'applique à l'entreprise ne l'exige.

L'employeur est tenu de remettre au salarié un document qui reprend les informations contenues dans la déclaration préalable à l'embauche adressée à l'Urssaf.

Toutefois, il est préférable de rédiger un contrat. Pour la jurisprudence, absence de contrat de travail signifie en effet embauche à durée indéterminée sans période d'essai.

Contrat de travail temporaire.

Le recours au travail temporaire est possible dans un certain nombre de cas :

- **remplacement d'un salarié** absent ;
- **accroissement temporaire de l'activité** de l'entreprise ;
- **travaux saisonniers** ;
- **remplacement d'un salarié** passé provisoirement à temps partiel, etc.

Je rédige l'offre d'emplois

Les questions à se poser

- Suis-je seul(e) à rédiger l'offre ?
- Mon offre reflète-t-elle bien les besoins identifiés à l'étape 1 ?
- Ai-je précisé dans mon offre que le recrutement s'inscrit dans un processus d'égalité de chance ?

Quels sont les pièges à éviter ?

- Être vigilant(e) aux représentations et à la discrimination systémique.
- Se demander pour chaque critère de l'annonce ce qui nous amène à choisir ce critère et réussir à le rattacher à un besoin du poste.
- Éviter les critères subjectifs comme « une bonne présentation ».
- Éviter la surqualification inutile des profils par rapport aux besoins du poste.
- Éviter de se limiter aux contraintes légales car cela permet d'être au clair avec la loi mais ne favorise pas la diversité.

Si vous avez bien défini le périmètre du poste et le profil, vous n'aurez pas de mal à rédiger l'offre d'emploi. Le fait d'être précis dans la description du poste à pourvoir permet à l'annonce de se distinguer des autres, d'obtenir des CV ciblés et de réduire d'autant le temps consacré à leur étude et au tri.

Les informations indispensables

Il faut suivre une description rapide de l'entreprise, du secteur d'activité auquel elle appartient, de ses produits, et de sa taille. Puis vient la description du poste : enjeux (développement à l'international, lancement d'un projet, etc.), niveau de responsabilité, encadrement ou non d'une équipe, tâches à effectuer, objectifs...

Les compétences requises sont également précisées : niveau de diplôme ou formation souhaitée, expérience professionnelle, compétences techniques, connaissance des outils, pratique d'une ou de plusieurs langues (si c'est essentiel pour le poste), qualités personnelles (esprit d'équipe, leadership, autonomie, rigueur, etc.). Le lieu de travail doit être indiqué.

En fin, ils viennent les informations pratiques : type de contrat (CDD, CDI ...), fourchette de rémunération, modalités de réponse à l'annonce (courrier, mail, date limite, etc.).

Rendre le poste attractif

Certaines expressions sont particulièrement accrocheuses. Elles concernent soit l'entreprise (leader du secteur, société en fort développement, en croissance soutenue, gagnant des parts de marché, ou encore bien implantée localement, à taille humaine, dans le respect des hommes, etc.), soit le poste lui-même (évolutif, autonome, permettant de capitaliser sur ses compétences, rattaché à la direction, etc.).

Le législateur encadre la rédaction des offres

Une offre d'emploi ne doit pas comporter de mentions discriminatoires liées entre autres au sexe, à l'âge, à l'origine ou aux caractéristiques physiques.

Je diffuse mon offre sur des bons supports

Les questions à se poser :

- Quels sont les moyens à utiliser pour diffuser mon offre d'emplois ?
- Dois-je utiliser des sites généralisés ou ceux spécialisés ?
- Dois-je diffuser cette offre à travers les réseaux sociaux et les sites des écoles ?
- Dois-je recourir à des sites institutionnels qui se chargeront de trier les cv ?

Votre annonce est rédigée, il ne reste plus qu'à la diffuser. Encore faut-il savoir où ! Avec près de 500 sites d'emploi, vous risquez d'avoir l'embarras du choix. Voici quelques règles à respecter pour trouver celui qui convient à votre profil.

Évaluer ses capacités à traiter les retours

A moins d'être rodé à cet exercice, lire et sélectionner les CV est laborieux et chronophage. Difficile de ne pas se laisser déborder ! C'est pourquoi il est recommandé de passer par des sites d'intermédiation.

Les grands sites institutionnels présentent des avantages indéniables pour les PME: le vivier de candidats est énorme, ces organismes diffusent gratuitement les offres et effectuent un premier tri des CV.

Le bon site en fonction du profil

Il vaut mieux se tourner vers des sites spécialisés par secteur ou grande fonction (finance, commercial, ingénieur, etc.). Le nombre de CV reçus en retour est moins important mais ils sont mieux ciblés. Attention, le coût d'une annonce diffusée sur un site spécialisé peut être multiplié par trois par rapport à un site généraliste

Une offre en direction des jeunes

Les réseaux sociaux, Twitter, et pourquoi pas, même si la réactivité peut être différente, les sites des écoles de commerce ou d'ingénieurs, peuvent être efficaces lorsqu'une entreprise cherche des stagiaires ou souhaite recruter des jeunes diplômés ou des juniors.

Je sélectionne les candidatures

Les questions à se poser :

- Toutes les personnes chargées du tri des candidatures suivent-elles la même procédure ?
- Ai-je bien identifié les points à rechercher dans les candidatures ?
- Par quoi suis-je attiré(e) lorsque j'examine une candidature ? Est-ce un mécanisme potentiellement discriminant ?
- Quels sont les critères d'éviction de candidature ?

À savoir :

Un outil de sélection simple encouragera son utilisation.

Conservation des données : le candidat doit être informé

de l'existence d'une base de données informatique et peut s'opposer à ce que les données le concernant y soient enregistrées.

En matière de discrimination, la charge de la preuve est inversée. Il est donc indispensable d'objectiver sa procédure et de se doter d'outils fiables pour assurer la traçabilité des recrutements.

Le tri des candidatures est essentiellement fait pour objectiver les choix et garder une trace de cette phase du recrutement.

La plupart du temps, les recruteurs procèdent à cette étape par simple comparaison entre le CV et la fiche et/ou le profil de poste. Cette pratique ne prend pas en compte les phénomènes de discrimination systémique. Dans le cadre d'une politique de non-discrimination, les besoins en recrutement sont également définis et formalisés pour favoriser la traçabilité des processus RH.

Les incontournables

- Il est possible que plusieurs personnes interviennent pour le tri des candidatures. Il est important qu'elles suivent la même procédure et utilisent les mêmes critères de sélection. La grille de tri (voir fiche outil) facilite cette standardisation qui prévient les discriminations.

- S'assurer de respecter la grille préétablie.

Les critères définis lors de l'analyse de poste puis du profil de poste ont permis de rédiger une offre contenant les critères indispensables pour la tenue du poste. La grille de tri permet de recenser pour chaque candidature la présence (ou pas) de ces critères.

- Intégrer les candidatures issues de la cooptation dès cette phase de la sélection.

- Prendre conscience de ses propres stéréotypes pour pouvoir les déjouer. Ceci est facilité par le suivi de la formation « recruter dans la diversité ». En effet, on peut être plus sensible à un diplôme, une expérience, à des critères discriminants. La grille de tri permet de vérifier tous les critères objectifs exigés pour l'offre et de limiter ainsi la discrimination systémique.

- Réaliser un suivi quantitatif et qualitatif des candidatures reçues (nombre de CV reçus, par quel canal de communication, type de formation, etc) pour mesurer la diversité des candidatures.

Quels sont les pièges à éviter ?

- Eviter d'avoir une grille de tri trop restrictive ou trop large, il faut la créer en tenant compte des critères jugés indispensables dans l'annonce
- Eviter de s'attarder sur les points qui ne concernent pas le poste (nom, photo, adresse, situation de famille, loisirs, etc...). Cela évitera de laisser place aux influences inconscientes.

Je mène les entretiens d'embauche

Les questions à se poser :

- Suis-je seul(e) à mener les entretiens ?
- Ai-je établi une grille d'entretien adaptée ?
- Toutes les personnes menant les entretiens utilisent-elles la même procédure ?
- Comment rédiger un compte rendu d'entretien ?

À savoir :

Obligations du candidat :

- Répondre aux questions et fournir les informations demandées

Droits du candidat :

- Être informé(e) au préalable du processus de recrutement
- Avoir accès aux résultats de tests.
- Refuser de se soumettre à des tests qu'il ou elle juge non pertinents au regard du poste.

- La prise de références est légale mais attention à bien rester sur des questions concernant uniquement la sphère professionnelle

- Le bavardage risque de favoriser l'émergence d'un avis personnel subjectif positif ou négatif qui n'est pas en rapport direct avec les compétences nécessaires pour le poste.

L'entretien d'embauche est l'un des moyens servant à la collecte des informations nécessaires au choix du (de la) candidat(e) qui n'apparaissent pas dans le dossier de candidature.

Les incontournables

- Si plusieurs personnes participent à l'entretien il est préférable de s'organiser en amont
- Définir l'objectif de chaque personne pendant l'entretien.
- S'assurer de respecter la grille préétablie
- Organiser les mêmes phases d'entretien (présentation du poste pour aider la personne à se projeter, validation des informations du CV et investigation, motivation etc) pour chaque rencontre.
- Se concentrer sur les besoins du poste
- Relire la fiche de poste, le profil de poste, l'annonce et vérifier la liste des critères qu'il faudra rechercher chez tous les candidats(es).
- Relire chaque candidature et vérifier les points à approfondir qui concernent la fiche de poste.
- En plus d'identifier les compétences, il faudra valider les dires de la personne en lui demandant de présenter ce qu'il ou elle faisait sur les autres postes.
- Prendre conscience de ses stéréotypes pour pouvoir les déjouer. Cette prise de conscience est facilitée par la formation « recruter dans la diversité ».
- Ne recueillir que les informations pertinentes et en relation directe avec le poste proposé et les compétences du (de la) candidat(e).
- Consulter le dossier de chaque candidat(e) et dresser la liste des points à approfondir en entretien.
- Rédiger un compte rendu d'entretien tenant compte uniquement d'informations nécessaires au choix du (de la) bon(ne) candidat(e), c'est-à-dire qui ne concerne que les points objectifs de la grille d'entretien.

Quels sont les pièges à éviter ?

- Eviter de poser des questions qui ne concernent pas le poste (origine, âge, situation de famille, loisirs, etc.)
- Penser à adopter une attitude neutre car le message non verbal négatif est très bien perçu par le (la) candidat(e) qui peut penser que c'est lié à sa présentation dans l'entretien.
- Eviter de poser des questions vagues qui apportent peu d'éléments comparables pour le poste (quel est votre parcours professionnel ? pourquoi avez-vous choisi ce métier ? parlez-moi de votre formation).

Je choisis le meilleur candidat

Les questions à se poser :

- Quels sont les profils les plus en adéquation avec mon entreprise ?
- Ai-je à ma disposition un outil de synthèse des candidatures ?
- Quelles sont les conditions de réussite d'une bonne décision pour mon entreprise ?
- Quels sont les outils à la décision complémentaires à l'entretien ?
- Ai-je à ma disposition un outil de synthèse des candidatures ?

Bien à savoir

le recruteur doit tenir compte des salariés avec lesquels la future recrue travaillera. C'est courir un risque que d'embaucher un candidat dont la personnalité peut ne pas fonctionner avec l'équipe en place. Tout l'enjeu est de savoir s'il est intéressant ou non de le prendre...

Décider, c'est savoir conclure avec objectivité.

La pré-sélection des candidats

L'annonce a été diffusée et les premières réponses ne vont pas tarder. Pour les traiter efficacement, il est conseillé de procéder par étapes :

- effectuer un premier tri des candidatures (lettres de motivation et CV),
- procéder à un examen approfondi des candidatures correspondant au poste à pourvoir,
- organiser l'entretien avec le ou les postulants sélectionnés.

Le tri des candidatures

L'objectif de cette première étape de sélection est de confronter les caractéristiques des postulants avec les principales exigences du poste (formation, expérience, niveau de rémunération souhaité...). Cette étape amène généralement à éliminer 90% des réponses reçues.

Les 10% restant feront l'objet d'un **examen plus approfondi**.

Examen des candidatures présélectionnées

Objectif : Comparer et hiérarchiser les candidatures :

- celles à conserver en vue des entretiens,
- celles à garder pour un autre recrutement,
- celles non retenues.

Informar par la suite les candidats des résultats de la sélection effectuée.

L'entretien

L'entretien de recrutement comportent généralement deux phases :

- accueil du candidat : présentation de l'entrepreneur, de l'entreprise et du poste
- recherche d'informations

Une fois le candidat choisi, il est important :

- de prendre contact rapidement avec lui pour l'informer de la décision prise et pour obtenir son accord,
- de répondre individuellement aux candidats non retenus, en motivant le rejet de leur candidature.

Intégration du nouveau collaborateur

Les questions à se poser :

■ Quelles sont les conditions de réussite de la période d'intégration ?

■ Quelles sont les principales attentes de la nouvelle recrue ?

conseils...

■ Prévoyez un livret d'accueil

il est important car il permet de s'assurer que les nouveaux collaborateurs disposent d'informations complètes et homogènes. Privilégiez des infos claires et concises.

■ Restez disponible

Soyez disponible et montrez-le ! N'hésitez pas à aller vers le nouveau collaborateur et à lui faire savoir que votre porte est toujours ouverte. Cela le mettra à l'aise et, surtout, vous montrerez ainsi que vous êtes accessible !

un recrutement réussi passe avant tout par une intégration réussie !

La période d'intégration est un indicateur d'adaptation du candidat à son poste de travail qui permettra de confirmer ou non le recrutement :

- Cette étape me permet d'évaluer de façon concrète et opérationnelle les capacités du candidat retenu. C'est une mise en situation réelle.
- Je peux mesurer un éventuel différentiel entre ce qui a été apprécié aux précédentes étapes du recrutement et la mise en pratique des compétences
- Je peux tester et avoir une vision au plus juste des performances réelles du collaborateur.

Accompagner le nouveau collaborateur

la nouvelle recrue doit en savoir plus sur son rôle dans l'entreprise. A ce stade, il est indispensable de la présenter à l'ensemble des salariés, notamment ceux avec lesquels elle sera amenée à travailler régulièrement.

Mettre en « bonnes conditions » le collaborateur dans l'entreprise :

- Déployer des moyens pour faciliter sa prise de poste (accueil, informations sur le mode de fonctionnement de l'entreprise, visite entreprise et services, parrainage...).
- Savoir proposer et négocier un plan d'action ajusté à chaque point d'avancement et permettant la réussite de la prise de poste.
→ Il s'agit de garantir un contrat gagnant-gagnant et ainsi de pérenniser le recrutement.

Faire un bilan hebdomadaire

La rencontre hebdomadaire est aussi l'occasion de faire le point sur ce qui a été fait (ou pas) au cours de la semaine et de mesurer les avancées. Au fil du temps, l'adéquation ou l'inadéquation du candidat au poste apparaîtra clairement

JEAN – LUC BERARD

DRH DE SAFRAN



Safran a été invité d'honneur de l'animation INside INdustrie du 31 mars au 4 avril sur le salon Industrie Paris 2014. Le groupe table en 2014 sur 6 000 recrutements dont 2 500 pour la France. L'équipe du constructeur sera donc particulièrement mobilisée sur la problématique des ressources humaines, un sujet étroitement lié à celui de la compétitivité industrielle. Jean-Luc Bérard, DRH de Safran précise les perspectives offertes par le groupe.

Y a-t-il une « méthode » de recrutement spécifique à Safran ?

Il n'y a pas de méthode de recrutement à proprement parler mais une organisation spécifique et des engagements communs. Ainsi, le recrutement des profils ingénieurs et cadres en France est mutualisé au niveau du Groupe. Une équipe centrale mène, pour le compte des filiales de Safran, les opérations de sourcing et de qualification des candidats pour proposer à ces filiales une sélection de candidats.

A contrario, le recrutement des profils techniciens et ouvriers est géré par les sociétés de Safran, voire par leurs établissements. Dans notre processus de recrutement, nous nous attachons prioritairement à la maîtrise des compétences plus qu'au diplôme détenu. Et à compétences égales, ce qui fera la différence entre deux candidats sera le savoir-être (le sens de l'engagement, la sensibilité client, la capacité à travailler en équipe,...)

Quelles sont les perspectives d'évolution pour un jeune rejoignant votre Groupe ?

La diversité des activités de Safran, de ses métiers et de ses implantations géographiques offrent de nombreuses opportunités d'évolution professionnelle. Nous offrons à nos salariés, et notamment aux jeunes, la possibilité de se confronter à des cultures, des produits, des clients, des environnements de travail variés. Chez Safran, chaque salarié est acteur de sa carrière et l'ambition de la politique RH est d'apporter les moyens nécessaires à l'aventure professionnelle de chacun au sein du Groupe. Nos équipes RH s'appuient sur différents outils pour aider les salariés Safran à orienter leur carrière, selon leurs envies et en adéquation avec les besoins du Groupe.

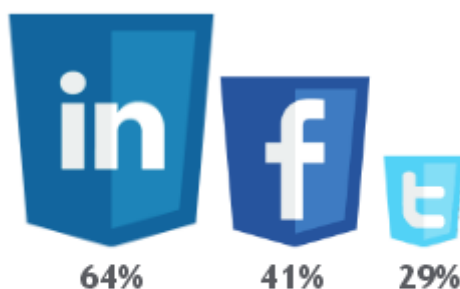
Les réseaux sociaux et le recrutement

Les réseaux sociaux sont utilisés de bien des manières dans l'ensemble du processus de recrutement, mais essentiellement pour :

- attirer les chercheurs d'emploi en créant et en exprimant la marque employeur
- trouver des employés potentiels par recherche directe
- chercher des informations sur les employés potentiels
- poster des offres d'emploi dans les communautés de réseau social

Les réseaux sociaux les plus utilisés pour le recrutement

Les réseaux professionnels tels que LinkedIn sont les plus largement utilisés à des fins de recrutement. 64% des entreprises y ont recours pour trouver de nouveaux talents. Facebook arrive en deuxième position, avec 41% des entreprises qui l'intègrent à leur stratégie de recrutement. 29% des entreprises utilisent Twitter pour trouver leurs futurs employés.



Définir le besoin : Fiche de poste

Intitulé	(Pas de distinction de sexe, sans mention d'âge, de sexe, d'origine, etc)
Finalité	Synthèse des missions du poste
Position hiérarchique	Fonction du supérieur hiérarchique direct (Sans mention d'âge, de sexe, d'origine, etc)
Liaisons principales et nature des relations (internes et externes)	Fonctions des collaborateurs internes Type de relations externes (clients, fournisseurs-euses)
Polyvalence sur le poste	En fonction du poste. (Par exemple, ne pas exiger l'autonomie et le sens des responsabilités pour un poste qui ne le nécessite pas.)
Missions (Description des activités)	Les missions centrales Les missions secondaires (Réaliser cette partie de la manière la plus exhaustive possible : un(e) candidat(e) bien informé(e) pourra répondre à l'offre de manière plus précise.)
Environnement de travail	Conditions de travail, Exigences du poste (sécurité, uniforme etc.) Lieu et horaires, temps de travail, Difficultés du poste (déplacements, exigences de sécurité...)
Éléments de rémunération et type de contrat de travail	Respecte le principe d'égalité salariale dans l'entreprise. (Par exemple, certaines personnes peuvent être moins gourmandes en termes de salaires ou de contrat, ce qui conduit parfois à des inégalités salariales au sein de l'entreprise)

Modèle de profil de poste : Analyse en TI

<i>Nom du titulaire :</i> Raison d'être du poste : sous la supervision du directeur, l'analyste en TI est responsable de traduire les demandes des usagers en langage informatique et d'effectuer une analyse de faisabilité de celles-ci. Il est également responsable des architectures fonctionnelles des systèmes en place.			Supérieur immédiat : Directeur Subordonné : aucun	
ACTIVITÉS CLÉS	COMPÉTENCES REQUISES	INDICATEURS DE PERFORMANCE		
ANALYSES INFORMATIQUES 75 % • Analyser et comprendre les besoins informatiques des usagers. Évaluer la faisabilité fonctionnelle et technique de leurs demandes. • Élaborer des solutions fonctionnelles selon les besoins de l'organisation, tout en assurant l'entretien des systèmes en place. • Effectuer la planification et le suivi des projets. • Effectuer le contrôle de qualité des implantations à réaliser, par le biais de plans, scripts et simulations permettant de minimiser les conséquences négatives sur les opérations. ARCHITECTURE DES SYSTÈMES 25 % • Planifier l'élaboration d'analyses fonctionnelles liées aux demandes ou projets retenus. • Documenter, faire évoluer et maximiser les architectures en place en fonction des évolutions internes et des mises à jour par les fournisseurs.	• Capacité d'analyse et de synthèse • Vulgarisation • Capacité à communiquer • Disponibilité • Capacité à travailler en équipe • Capacité d'analyse et de synthèse • Rôle conseil	• Atteinte des objectifs fixés en début de projet • Respect des délais • Rigueur • Stabilité des applications • Taux de satisfaction des usagers • Stabilité des opérations informatiques • Taux de satisfaction des usagers		

Formation exigée et expérience

- Baccalauréat en informatique
- Cinq ans d'expérience en informatique

Caractéristiques recherchées à l'embauche

- Connaissances informatiques liées au système AS/400
- Connaissance des outils d'analyse pertinents à ce type de poste
- Capacité d'anticiper les besoins ou les demandes des usagers (proactivité)
- Bilinguisme (atout)

Grille d'élaboration du profil du candidat

CRITÈRES	ESSENTIEL	SOUHAITABLE	PONDÉRATION 1=Insatisfaisant 5=Très satisfaisant				
Formation	BAC en informatique	Diplôme universitaire de deuxième cycle.	1	2	3	4	5
Nombre d'années d'expérience	Cinq ans d'expérience dans le domaine de l'informatique		1	2	3	4	5
Spécialité	Administration des bases de données		1	2	3	4	5
Bilinguisme	Français	Anglais et autres langues (un atout)	1	2	3	4	5
Savoir (compétences techniques, logiciels maîtrisés, etc.)	Posséder les connaissances informatiques liées au système AS/400	Connaître le logiciel utilisé par l'entreprise	1	2	3	4	5
Savoir-être (attitudes, qualités personnelles)	Créativité, esprit d'équipe, autonomie		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Être familier avec les processus de validation d'examen et d'analyse. Être en mesure de résoudre des problèmes dans les applications informatiques.		1	2	3	4	5
Disponibilité	À partir du 20 mars 2003		1	2	3	4	5
Autres critères (horaire de travail, voiture, etc.)			1	2	3	4	5

Modèle d'offre d'emplois

Indispensables	Présentation du poste
	Type de contrat
	Intitulé du poste avec H/F ou mettre le terme au féminin et au masculin
	Présentation de l'entreprise (secteur, taille)
	Nom de l'employeur (au moins auprès du média utilisé)
	Les modalités de réponse (CV, lettre de motivation, dossier....)
	Conditions de travail (temps de travail, salaire, horaires)
Indispensable	Date de l'annonce
	Utilisation du français sauf pour des termes anglicisés dans le métier (ex : barman)
Structure de l'offre	Description de l'environnement de travail : toutes les informations doivent être vérifiables
	Description des missions : plus les informations détaillent des compétences moins il y a de critères discriminants, et plus il y a d'informations dans l'offre, plus les candidats peuvent facilement se représenter le poste et poser leur candidature
	Description du profil recherché : ■ On ne peut citer de critère relatif aux 18 critères discriminants (âge, situation familiale, sexe, origine....) ■ On ne parle pas d'âge dans une annonce (ni âge minimum, ni limite d'âge), on parle de compétences. ■ On ne cherche pas une personne célibataire ou sans enfant, on cherche une personne très disponible en termes de plage horaire, de mobilité sur une zone géographique etc... ■ Citer un niveau de diplôme plutôt qu'un diplôme afin de diversifier au maximum les candidatures
Communication diversité	Mention de la politique diversité de l'entreprise
	Mention de l'existence d'une instance de recours en cas de discrimination

Grille de Tri de CV

Deux outils sont proposés, ils peuvent être utilisés séparément, en fonction de la préférence du ou du recruteur mais ils peuvent également représenter deux étapes pour celles et ceux qui veulent aller plus loin.

Grille à utiliser pour chaque candidature

Intitulé du poste :				
Date de recrutement :				
Nom du ou de la candidat(e) :				
FORMATION	COMPÉTENCES (en lien avec la fiche de poste)	EXPÉRIENCE	MOTIVATION	Suite à donner à la candidature (convocation à un entretien)

Noter chacun des critères de 1 à 3 (1 : Insuffisant, 2 : Suffisant, 3 : Maîtrisé) et ajouter un commentaire dans chaque colonne si nécessaire. Bien entendu, les critères doivent être adaptés aux besoins du poste.

Poste	CV1	CV2	CV3	CV4	CV5	...
Critères définis						
Compétence 1						
Compétence 1						
Compétence 1						
...						
Langue						
Durée d'expérience						
Disponibilité						
Pertinence de la formation						
Total des points						

0=non pertinent pour la fonction concernée

1=assez proche du profil recherché

2=très proche du profil recherché

Le total des points permettra de définir les CV les plus proches du profil recherché

Grille d'entretiens

Avant de mener l'entretien, il convient d'en préparer le déroulement qui sera identique pour tous les candidats. De manière à permettre une meilleure égalité des chances, nous préconisons de commencer par une description exhaustive de l'environnement et des missions du poste.

Les questions devront être adaptées à la situation et aux impératifs de votre entreprise ainsi qu'à ceux du poste. Les questions devront être en lien avec le profil du poste décrit dans la fiche de poste.

Nom du (de la) candidat[e] :		
Date de l'entretien :		
Questions		Réponses
Comportement professionnel	Avec quel type de personnes aimez-vous/aimeriez-vous travailler ? (relations pro)	
	Comment se passent vos relations avec la hiérarchie ? Donnez-moi des exemples, qu'est ce qui fait que ça se passe bien ? (relation hiérarchie)	
	Comment envisagez-vous votre avenir professionnel ? (motivation)	
	Quelles sont les raisons de votre candidature ? (motivation)	
	Quels sont les contextes de négociations les plus difficiles que vous ayez rencontrés ? comment avez-vous géré la situation ?	
Les savoirs	Quelle est votre formation ? Qu'est-ce qu'elle peut vous apporter sur ce poste ?	
	Quels sont les logiciels informatiques que vous utilisez ? à quelle fréquence ?	
Evaluation des compétences	Comment vous assurez vous de ... ?	
	Donnez un exemple où vous avez été amené à ...	
	Quelle est votre expérience sur un poste similaire ?	
	Décrivez-moi comment vous faites...	
Savoir-faire comportemental 1		
Savoir-faire comportemental 2		
Salaire demandé		
Points forts		
Limites pour le poste		
Disponibilité		

Modèle de programme d'intégration

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date d'entrée en fonction :
Titre de l'employé(e) : Analyste de base de données	Secteur: Données Informatiques
Supérieur immédiat :	Période couverte :
Nom du parrain :	

	Parrain	Date planifiée
CONNAISSANCES GÉNÉRALES		
- S'initier aux caractéristiques de base du poste d'analyste de base de données - Saisir les principales interactions entre les divers services connexes - Rencontrer les différents employés et s'initier au travail exécuté par chacun d'eux - Connaître les règles de fonctionnement et de sécurité - S'initier aux outils, à l'équipement et aux logiciels utilisés		
CONNAISSANCES SPÉCIFIQUES AU POSTE		
- Savoir comment récupérer et extraire les données - Acquérir un savoir-faire dans les bases de données et la modélisation des données - Comprendre comment mettre à jour un environnement de base de données sécurisé - S'initier au traitement des demandes des utilisateurs - Exploiter les outils ou les techniques des systèmes de gestion de base de données - Comprendre comment produire des composantes de base de données - Apprendre à connaître les tendances commerciales et le système d'information - Connaître les bases de données - Comprendre les outils et les techniques de développement des systèmes - Etc.		
CONNAISSANCES SPÉCIFIQUES À L'ORGANISATION		
- Connaître les règles de fonctionnement internes - S'initier aux valeurs et à la mission de l'organisation - Connaître les produits et les services - Connaître les personnes ressources		